【論　説】

マーケティング散歩道

永　野　孝　和

目　　次

みちしるべ
□　消費者行動の現実
□　リレーションの時代における消費者
□　生活者とは誰のことか
□　顧客進化
□　「市場の心」
□　顧客と企業の無意識下での相互作用

みちしるべ

ドラッカーが企業の存在価値は顧客のさまざまな要求を充足することであるとしているのに対し，コトラーは顧客満足の提供が企業目標の達成につながるとしている，それはそれぞれの時代（市場成長期と市場成熟期）を反映したもので，基本的な考え方は同様なのである。市場にフロンティアがあった時代と比べて，市場が成熟しているという状況では競争をよりシビアなものにする。それは何らかのかたちで差別的優位性を実現し，それを強力に訴求することによって競争優位を確立するようになるのだがその意味で，マーケティングは競争志向という性格を色濃く有することになる。そのために常に競争を意識し，自社にとって有利に展開するように配慮しなければならないから他社を上回る顧客満足を実現するための競争に勝利することが目標になってくる。なぜならば，実現し得る顧客の満足が競争企業のそれより小さければ，顧客の創像，維持はあり得ず，ドラッカーのいう企業の存在を支える土台は崩壊してしまうの

である。となると，顧客満足の実現と競争優位の確立というマーケティングの志向は，つまるところ顧客満足の実現という一つの目標に融合されることになる。すなわち，顧客満足の極大化に努力を集中していれば，顧客はその企業を選択し，支持し，結果的に顧客の創造と維持につながることになる。

そこで，上記のテーマを考えるために改めて「消費者行動」を散歩のスタート点とし，終着にマーケティングをつつむ人間の心（mind），脳（brain），体（body），社会（society），という重要な要素（これまで一括したテーマとして扱われていなかった？）が顧客の想像と維持にどのように繋がるのかを考えるコースを散歩道として文献の渉猟（散歩）をやってみた。

□（しかく）の項目は消費者＝生産者，（案内板＝標識）をスタート点にしてはいるが，昨今，業界を問わず，マーケティングの世界はブランドブームといってよく，ブランドを構築・確立することが，そのまま企業の成長，発展を保証する，だから企業はすべからくブランドマネジメントに優先的に取り組むべきだ，といった，短絡的な立論が少なくないため，あらためて顧客と企業の無意識下での相互作用について考えることの重要性を説いている。

□　消費者行動の現実

専門分野というものは，その分野が発展するにつれて専門化と細分化が進むものである。結果として，企業のマーケティング担当者は2つの課題に直面する。第一の課題は，専門領域の分化や発展が，実社会におけるわれわれの生活に反映した形で進むわけではないことを認識することである。実際，われわれの生活は，企業や大学において専門分野が発展するに呼応して変化するわけではない。第二の課題は，複数の専門領域を超えてその内容に通ずる必要があることである。これは，往々にして新たな知識というものが，分化の進んだ専門分野をまたいだ領域で生み出されることが多い。ところで，市場経済において，生産者は最大利潤の獲得，消費者は最大効用の獲得をめざしながら，ある一定の価格で均衡する。理論的には，生産者は市場において消費者に情報を開示し，

消費者は生産者と対等に情報を保持する。この状況を情報の対称性というが，ここではじめて消費者は合理的な意思決定のもと適切な購買力を発揮できる。

消費者の購買力には所得や資産の多寡によって限界があるので，機会原価を考慮するうえでも購買行動の前に十分な情報が必要となる。

しかしながら，現実には消費者は，時間軸や空間軸に独自のベクトルを位置づけて行動する。たとえば，幼児期の経験がその後の消費嗜好を決定づけることはよくみられる。また，老舗の蕎麦屋の味にうるさい人でも，急いでいるときには，立ち食いソバ屋を積極的に利用するかもしれない。ハウツウ本が好まれるのは，消費者の記号化された行動スタイルを分かりやすく示しているからにほかならない。好き嫌いをはじめ，生活スタイルや態度，または価値観などにより，消費者行動はさまざまに変化する。

生産過程や販売過程が複雑になるにつれて，生産者と消費者のあいだに情報の非対称性が生じる。取扱説明書だけでは使用できない高度情報通信機器や，消費者自身では修理できないブラックボックス化した商品が，高齢者やハンディキヤップの人々だけでなく，広く一般消費者にも悩みの種になっている。また，旬の魚を提供する場合，スーパーにおいてスペック（仕様書）で料理法や効用をいくら書き並べられても，顧客の嗜好を熟知した魚屋の一言のほうが好まれ，信頼されることはよくある。単なるモノではなく，求める情報と安心して消費できるという信用が付加された信用財がそこに成立しているとみることができる。

消費者の知りうる情報が極端に少なくなるにつれて，消費条件が悪化して，消費者は不利益を被る。いわゆる消費者問題の発生である。1960年代から，知られる権利，選ぶ権利，救済を求める権利，消費者教育を受ける権利，健康な環境を求める権利，プライバシーを守る権利などが繰り返し主張されてきているのはこのためである。

このような消費者ニーズの流れを惹き起こしてきているのは誰であろうか。新商品や新業態に積極的に適応する消費者とはどのような属性をもっているのであろうか。『イノベーションの普及入門』を著したロジャース（E. M. Rogers）

によれば，新製品をいち早く採用する消費者の特性として，①年齢が若い，②教育程度が高い，③情報との接触が多い，④視野が広い，⑤社会的参加の度合いが高い，⑥革新性が高い，⑦市場経済的地位が高い，が指摘されている。彼のモデルは市場開拓に数多く応用されてきている。

消費者の購買決定は，決して一筋縄ではいかない。商品の価値や機能を合理的に分析，判断して購買するとは限らない。社会的な達成感あるいは親しみやすさ（Customer Grooveing）を獲得するための消費，見栄やお付き合としての顕示的な消費もある。衝動買いも決して少なくない。消費者の購買決定は，合理的な意思決定としてとらえきれないドロドロしたものである。企業はこのドロドロに一喜一憂しながら，競争相手よりも少しでも早く確実に消費者行動を予測しようとしている。

注目したいのは，プレーヤーとしての商品と消費者との間に偶然的に新しい意味や機能が生まれる過程に注目した「ごみ箱理論」である。この理論では消費者の購買決定は次のように特徴づけられている。

①現実の購買選択に適応可能な首尾一貫した選考基準は存在しない。

②購買決定の対象となる商品群の機能に関する知識が曖昧である。

③誰がどの購買決定をどのように下すかということについては規則や慣習などに基づいてあらかじめ規定されているわけではない。

したがって，購買決定とは問題を解くのではなくむしろ，問題のキャッチボールをしながら副産物として生み出されるものである。必ずしも問題は解決されないまま経過するというのは，次のような曖昧性や流動性が現実の購買決定にはみられるからである。

①問題は，目標，代替案，解決方法の曖昧性

②問題を構成する要素間の因果関係の曖昧性

③問題設定や問題解決に参画する人々の流動性

このように消費者の購買決定はダイナミックであるばかりでなく，同時に不確定でもある。購買の問題は，所得や社会的地位ばかりでなく，生活慣習や生活態度などの安定性な要因によっても強く影響されているとみるべきであろ

う。参画する人々が流動し，さまざまな，リレーションが生成されるからこそ，生産者も消費者も出会いを大切にする。

□　リレーションの時代における消費者

多様な消費者のニーズを探し出すために，これまで多くの企業においてさまざまな分析がなされてきた。しかしながら，働く人々は本当に消費者をみてきただろうか，消費者との対話を大切にしてきたであろうか，経営者は生活者志向といいながら，これまでの管理システムでは結果的に部下を生活者の方ではなく，自分の方に向かせることになる。業績の最終評価者は上司であるからである。生活者との語らいから働く人々の業績に実質的に組み込まれるということが保証されなければ，働く人々は厄介な仕事が増えるだけと敬遠するだろう。

価値創造プロセスの第一歩は，生活者との出会いにはじまる。生活感溢れる会話には，真実が隠されている。生活者の言葉の裏側にある生活環境を編集することにより，消費が繰り広げられる現場が浮かび上がってくる。生活者は生活の現場からパラダイム・シフトを繰り広げているからである。

21世紀は，文化・芸術を振興し，文化創造に価値を見出す時代である。モノから心，生活の広がりと深さが求められている。一人の顧客として，こだわりの選択を貫く，消費者は企業に何を求めているのであろうか。消費者の行動，そして生活実感から自ら新しいニーズを創造し，その実現を展開しようとする生活者に目を向けてみよう。生活者と企業・組織とのリレーションの時代をうまくのりきるという課題でもある。

消費者を通して自己主張を促す消費者が出ている。消費者市場の独自性が強く，企業間や製品間の異質性が顕著であるときには，消費者は同質的な存在であった。しかし，市場の飽和化，成熟化そしてグローバル化によって，消費者が同質化するようになると，消費者はきわめて異質なもの，独自なものへと変身しはじめるのである。[1)]

わが国においても，バブル経済の崩壊後，所得の多寡によって異なる消費者パターンをとる，いわゆる所得階層別の消費者が進むなか，趣味や生活スタイルによってある特定の商品にこだわる，選択的な消費も一般的になってきている。まさに階層消費の到来である。

これまで，消費者は異なる商品の集合のなかから最も満足のいくような組み合わせを選ぶと考えられてきた。しかし，市場に溢れるばかりの商品があり，一見自由な選択が可能なように映るが，組み合わせを考える時間も情報も限られているのが現状である。そこで，消費者は個々の商品を直接選ぶのではなく，好みの集合にあった商品を選択するという考え方がとられるようになってきた。新しい消費者行動は次の四つに大別される。消費者の志向パターンに対して企業がどのように対応してきているのか，マス・カスタマイゼーションの具体的取り組みを探ると，

①健康・エコロジー志向，②時間志向，③アート志向，④新価格志向，ということになろう。

最近では，生産者と消費者のあいだに生じる関係性は経済的なものだけではなくなってきている。たとえば，大店法によるトラブルがその典型的な例といえる。街に大手スーパーが進出計画をたてると，当然に競合する地元小売店は反対する。加えて地域住民も反対する。交通渋滞などにより日常生活が攪乱されることを恐れてのことである。消費者の利便性という利害が，住民や市民のそれと対立するという考えであった。

横浜市などで見られるように，交通機関の一律民営化により，都市の住民はより安価な料金を享受できる。企業の最大利潤化という行動原理によって採算に合わない路線は切り捨てられ，地方の過疎地の住民は公共交通機関という足を失うことになる。家電製品のリサイクル化も，消費者の一方的な利害だけを考慮するだけではすまない。メーカーは住民，流通業者などの連携も視野に入れた新しいパラダイムが不可欠となっている。したがって，顧客価値を実現する経営は，単に消費者の権利を守るだけではなく，市民，住民そして生活者のニーズをも含めて，その調整と最適化を図る必要がある。

□ 生活者とは誰のことか

際限のない消費者のニーズを追い求めるだけでなく，新しい顧客創造の方途はないだろうか。生産者とともに，相互に理解・尊重し，互いの価値を高めるという信頼関係の確立は可能であろうか。この一つの答えは，うつろいやすい消費者の一般ではなく，一貫して自らの生き方を求める生活者に求められる。生活全般におけるネットワークの関係性のなかで，消費者との生産者はともに市場の枠組みを超えて，生産者という共通の枠組みのなかに新しい価値創造の可能性を模索しはじめている。

生活者とは誰か，市場経済で貨幣との交換によって商品を消費する消費者とはどこが違うのであろうか。新製品開発や新市場開拓を展開するうえで新しいニーズを提供してくれる人々であろうか。生活者をマーケティングの対象だけに狭く解釈しすぎると，いつしか生活者は本音を語らなくなり，みえなくなってしまうのであろう。十人十色，一人十色といわれる生活者のニーズを捉えるには，情報の対称性という原点に立ち返り，生産者も多様なシーズを備えなければならない。したがって，提案を含めて生活者とのインタラクティブな関係を求められる。

そこで，わが国における「生活者」コンセプトを振るために，「『生活者は誰か』（中公新書）天野正子著の主張をみると，

わが国ではじめて生活者という言葉が使われはじめたのは，戦時体制化といわれている。三木清や新居格らによる啓蒙運動に影響を受けて，農民や中産階級以下の人々が文化人や知識人などのエリート層や為政者からの解放をめざして，自由で自立的な生活を模索した運動のなかに見出される。家族や地縁のなかで育まれたごく普通の人々の創意や共同性が生活者像を膨らませていった。ということになる。

戦後社会において生活者像は，単純な勤労一色に塗りつぶされた生活に彩りを取り戻そうという運動のなかから探りあてようとした。生活を単に労働力の

再生産活動にとどまらず，余暇運動や精神運動を含む「活動の総体」としてとらえ，バランスよく生活の質を高めようとした。その担い手，あるいはその中心存在に生活者をすえようとした。

大量生産大量消費に時代に入り，生活が消費活動に傾斜し，消費のために仕事をする，消費のための消費に走る消費行動がみられるようになった。その反省から，生活は単に購買力の再生産活動ではなく，消費生活の見直しから生産活動への働きかけによって生活全体のバランスを整えようとする動きが生活者運動として展開されるようになった。

この典型的な活動の一つとして生活クラブ生協[2]この生活協同組合では，「生活者」は「対抗的（オールタナィテブ）な「生活」を隣り合って生きる他者との協同行為によって共に創ろうとする個人[3]と規定される。生活クラブは，食品に代表される個人消費者支出にかかわる問題を共同購入という形で解決しようとする市民ぐるみの活動である。生活者の健康を第一に考え，「消費財」の本質を理解してくれる生産者を探し出し，モノの流れと同時に情報の流れを生産者と共有して，そのプロセスをともに学ぶ場と捉えている。その活動は，利己性や受動性に陥りやすい消費者のそれとは対照的である。たとえば，牛肉を一頭丸ごと購入してグループ内で組合員に分配するやり方があげられる。ヒレ肉だけ，ロースだけ購入するわけにはいかない。無駄なくゴミを出さないという理念が創意と協同性をうみだしてきたのであろう。個人の我儘や気まぐれはグループ内のコミュニケーションにおいて解消されなければ，このシステムはうまく機能しない。

優れた消費財を提供する生産者と共存する生き方は，少しでもよいものを安くという消費者感覚と必ずしも一致するわけではない。値段が変動しても，継続的な関係を維持しなければ自己責任を組合員は相互に有する。みずから景気変動に対してリスク負担しなければならない。自然に流通や税の問題へと関心が向かう。したがって，生活クラブに代表される生活者のネットワークにとって，生活の問題は，単に経済の領域に止まらずに政治の領域にまで及ぶ。生活者の関心領域は他領域へと広がると同時にフィードフォワードされ，これまで

の枠組みでは捉えることのできないまったく新しい領域を創りはじめている。

生活者というコンセプトは，市場経済システムの欠陥やそれへの批判によって提起されてきた。市場経済において，生産者は資源を消費して商品を再生産し，生活において，消費者は商品を消費して生命（子孫）を再生産すると，大熊信行氏は規定している。これがいわゆる循環経済である。

循環経済においては，あるシステムのアウトプットは別のシステムにとってインプットであり，開かれたシステムの間を物質やエネルギーは循環する。したがって，生産も消費も再生産するものとは違っていても機能的には同一のプロセスであると考えられる。この自己相似性により，循環経済では消費それ自体を生産そのものとみることができる。資源は，非市場経済から市場化され，経済的価値を有する商品となり，再び市場経済から家計経済などの非市場経済へ還流する。このプロセスは今日では，段階的につながる階層構造ではなく，多次元的な位相構造をなしている。市場経済を構成する消費者ではなく，生活全般にかかわる生活者がこの多層構造のネットワーク化を試みている。

生産活動から消費活動からも，どうしても廃棄物が生み出されている。より正確に規定するならば，経済活動は「資源を利用して生命を再生産し廃棄物を出す」過程である。廃棄物を処理するために資源をリサイクルする再生能と，廃棄物を処理してもとの自然に戻す受容能がフルに活かされる。[4)]

循環経済では，「モノとエネルギーはつつましやかに，情報とサービスは豊かに」という生き方が標榜される。[5)] このような生活環境においては，顔の見える技術，あるいは中間技術など必ずしもハイテクとよばれるものではない。手や足による運動と連動した生産手段が求められる。循環経済では，進歩は必ずしも価値をなさない面をもっている。だからこそ，生産者は生活のなかに適正規模を探求する。

なお，生産者というコンセプトは，故名東孝二（日本大学名誉教授）氏により，ポスト・サービス社会の組織における新しい行為主体，すなわち，生活を革新する主体（Life Innovator）と特徴づけられてきている。ポスト・サービス社会のリーディング産業はこれまでの産業分類を超えて，情報によって異種

類の融合，つまりハイブリッドな産業と予測される。これを担う人的資源は，ある既存の産業を担う特定の企業にコミットした組織人ではなく，仕事生活や家庭生活をはじめとする複数の異なる生活領域において他者とのコラボレーションから自己実現を成就する知識人である。

生産と消費の新しい関係を消費者サイドから変革するというアプローチだけではなく，企業の現場において生産の担い手が自らも消費に預かっているという自省（セルフ・リフレクション）を通して，消費者の生活全体の満足を高めようとする。

今田高俊氏は，「象徴的意味が重視されるポストモダンな状況では，自省的行為がかなりのウエイトを占めるようになる。そうなると，＜支配＞でも＜計画＞でもなく，さまざまな違いをまとめあげて共生可能な意味を発生させる＜編集＞が社会運営の重要な課題となる。また，そのような能力を持つことが，エリートの条件となる」と指摘している。すなわち，ここでいう生活者とは，事業を生産の現場内から変革することにより，自ら求めるトータルな生活に適応した新事業を創造する人々とみなすことができるであろう。生活革新者としての生き方は，生産を消費の立場から捉え直すプロシューマー（Prosumer），また，イントラプレナー（Intrapreneur= 社内起業者）のコンセプトと関連する。

家庭を生産の場とすることにより働き方そのものを見直そうとするSOHO（Small Office Home Ofice）での試みや，企業のフィランソロフィ（社会貢献）活動は，生産と消費との間にみられる新しい切り口を提起している。事業理念や倫理をベースにトータルに事業を編集し直そうという動きのなかから，生活者が生まれ，育成されてきているとみることができる。

以上，みてきたことから生活者が求める顧客価値について考えてみよう。

生活者は，生活スタイルの価値観に基づいて選択的な消費行動をとる存在を超えて，もっと根の深い，生活理念や生活哲学のような実践的な糧を拠り所とする生活革新を展開しようとしているといえるであろう。

1980年代以降，CI（コーポレート・アイデンティティ）活動や組織文化の

醸成などの企業に理念やコンセプトが求められるようになったが，これら一連の組織開発の試みは，理念や哲学に基づいて行動しようとする生活者を意識して展開されたとみることもできよう。

また，生活者はつねに満足せず，新しい生活価値を求める存在である。つねに社会においてマイノリティ，少数者である「大衆のひとり」ではなく「一人の大衆」というなかに生活者はそれぞれに存在価値を体感するであろう。

生活者が求める顧客価値がどのような行動のなかで成就されるだろうか，最後に，生活者の行動とそこから浮かび上がる顧客価値のキーワードを要約すると，

①顔の見える相手とのインタラクティブなコミュニケーション
②自己利益だけでなく，他の利害関係者の利益も考慮する行動
③自己責任，リスク負担能力を発揮できる行動
④長期的な視座を志向しながら利害を総合的に考慮する行動
⑤文化や芸術の価値を高める行動
⑥生産を革新するために，生産と消費の価値をともに引き上げる行動

ということになろう。なかでも最後の⑥は，生活者は商品の価値を熟知している，あるいは熟知したいので，むやみにコストパフォーマンスに走ることはない。生活者は，生産者と対立する存在ではなく，その技量（匠さ）・知識・ノウハウを積極的に評価しながら，新しい価値を提案し，自らも商品開発の参画を求めている。

□ 顧客進化

(1) 顧客セグメントの崩壊

人を属性（年齢，性別，住所）というもので区切っても，あまり役に立たなくなった。その傾向はますます顕著になってきている。

例えば，乗用車のアフターマケット市場を考えたとき，もっと高額の消費をする顧客属性セグメントは「年齢は20歳台後半，性別は男性，車種はSUV

（＝Sports Utility Vehicle）といった層だ。ドレスアップやチューンナップに消費する年間平均額は30万円に達し，全年齢，全車種平均の10倍にも達する。

しかしながら，これを一人ひとり見てみると，おそろしい事実が分かる。同一セグメント内でも個々人の年間購入額は，最小のゼロから最大の120万円まで，大きく均等にバラついている。当該の調査対象となった何十名かのうち，「平均値前後（プラスマイナス20％）」に収まる人数は一握りに過ぎず，多くは「ほとんど使わない」か「平均より遥かに多く使う」人たちなのだ，この層だけに向けた特別な施策（ドレスアップキャンペーン等）を打ったとしても，それは実際にはほとんど存在しない「年間30万円使う20代後半・男性・SUVユーザー」向けのものとなる。それらの施策は，その前後のライトユーザー（年間数万円を内装品にだけ使う）にも，ヘビーユーザー（エンジンヤサスペンション，塗装等の改造を行う）にも訴えるもののない企画となる。年齢や性別といった「属性」的に，「平均的な人」はいまや存在しない。

(2) 顧客関係性の崩壊

顧客の進化は属性のセグメンテーションの崩壊に留まらない。その伝統的な購買行動プロセスや，企業との関係性も崩壊しようとしている。

関係性の崩壊は二面で起こっている。それは立場の逆転と要望（わがまま度）の増加だ。電気製品でも自動車でも住宅でも，プロであるべき販売側の知識や判断が，一顧客の知識や判断にかなわない。マスメディアや雑誌で，企業側が必死で流している情報に，顧客は既に頼っていない。インターネット上で基礎情報を仕入れ，購入者の意見を聞き，相談した上で，企業の前に現れているのだ，主客逆転，まさに客が主となろうとしている。

満たすべき要望の高度化も，また著しい。携帯電話をはじめとしたモバイル情報化の飛躍的向上
普及に伴って，誰もが企業に即時，個別の対応を，自然と求めるようになってきている。

110番通報がある意味好例だろう。受理件数はあらゆる都道府県で増えてお

り10年前の2倍ほどになってきている。そしてその5～6割が携帯電話からのものだ。自分の今いる場所もよくわからずに「即座に」通報してくるため，場所の特定に時間がかかり，肝心のレスポンスタイム（受理から現場到着まで）はここ数年，急激に悪化している。5分弱から7分半に5割増しである。

一般企業でも同様な問題が起きている。何かあれば，携帯電話やインターネットで，一時的に問い合わせや苦情が殺到する。応えてもらって当たり前と感じる顧客たちは，繋がらないだけで企業へのロイヤリティを失っていく。

知識・判断で主客が逆転し，その主（あるじ）（顧客）は格段にわがままになってきている。

(3) 顧客購買行動の崩壊

そういった中で，これまでの企業が前提としてきた顧客の購買行動プロセス自体も形を大きく変えてきている。

マスメディアに頼っていたものが，ヒトに頼るようになり，それもネット上でのヒトを信頼するようになる。パソコンなどではもともと購買ブランド決定は「身近な先進ユーザー」の意見によっていた。それが今ではネット上の「信頼できる」，でも「会ったこともないヒト」の意見によるようになってきている。

営業担当者との接触を嫌う顧客はますます増え，自らネットで調べ，ヒトに聞き，店舗フラットやってきて買っていく。企業側からはまことに見えずらい，とらえづらい顧客になってきている。これを狩猟的に追いかけようとしても，またマスメディアで押しまくって買わせようとしても，無駄が積み上がるばかりである。

こういった顧客セグメント・関係性・購買行動の「崩壊」を企業では，どう認識し，どう対応しようとしているのか。「まだ顧客の主体はそこまでいっていないから」「自分だって客の立場としてそこまではやらないし」で済ませてはいないだろうか。それは，たぶん，間違っている。潮は沖からではなく，背後から迫るものなのである。

□「市場の心」

ジョージS・デイ（ペンシルバージニア大学ウォートン・スクール教授）は，技術の進化によって，今後の数年間にあらゆる業界が劇的に変化する，と述べている。新たに生まれる機会を利用するには，マネジャーは消費者がどのように考えて行動するのかを，今以上に知らなければならない。これは，消費者の思考プロセスにおける意識のダイナミクス，とりわけ無意識のダイナミクスを理解しなければならないということである。なぜなら，こうしたダイナミクスこそが，製品デザインや物流システムといった事柄以上に，ビジネスにおける技術的成功を決定づけるからだ，としている。

以下，消費者の思考プロセスとしての無意識について考えてみた。

(1) 無意識の心はどう作動するか

無意識の心がどのように作動するか，その具体例は我々の身近に多く存在している。

①食べることに対する社会的文脈は消費者の経験に莫大な影響力を持っている。その経験とは，食べ物がどのような味か，どのような音が快いか，あるいは耳障りか，そして，何が不愉快かで，何が魅力的であると感じるかといったものである。全く同じ夕食でも，親しい友人と一緒にとるのと，全く見知らぬ他人ととるのでは，異なる味になるだろう。

②店頭で売られている医薬品のストア・ブランドとナショナル・ブランドの両方を使用している消費者は，価格を除けばこの2つのブランドが全く同一であると知っていると言う。しかし，症状がひどい場合には，大多数の消費者は，より高価のブランド品を使用する。さらに，子供が配偶者のための薬を購入する場合は，ほぼ，常にナショナル・ブランドを選択する。購入者は無意識のうちに，ナショナル・ブランドの方がよく効くので，自分の愛する人にとってより望ましいと信じている。

③ブラインド・テストでは，消費者の大多数が，商品Aを商品Bよりも好むと答えるが，消費者ブランド名を知り，パッケージを目にすると，商品Bを強く好むようになる。

④非常に多くの製品が101円ではなく，100円の価格で販売されている。単に1円節約できるということを伝えるためだけに，このような価格設定になっているわけではない。

これらの例は，われわれに重要な問題を突きつける。企業は，消費者は計算された合理性に従っているという前提を立て，消費者に対するアプローチを考える。とはいえ，価格や，製品の有効性，消費者が確信して語る購買意図でさえ，消費者が実際にどういう行動をとるかを確実には予測できない。企業は，計算された合理性だけを消費者行動の前提とするものではなく，同じように効果的であるが通常は目に見えない知見も考慮に入れる必要がある。

(2) 無意識の意思決定から意識的な行動へ

選択をつかさどる脳の部分は，われわれが選択をしたと意識する時点よりもずっと前の段階で活性化されている。すなわち，意識決定は，意識して「なされる」前に，無意識のうちに「起こっている」のである。実際，無意識の判断は，意識的な判断に先立って起こるものだけではなく，誘導もする，アイオワ大学の神経科学者であるアントン・ベカラは，実験研究を通じてこの考えを実証したことで有名である。

研究の方法には，被験者として，健常者と，意思決定をつかさどる前部前頭葉に障害を持つ患者を参加させ，両方のグループに，有利な2セットのカードと不利な2セットのカード，計4セットのカードを使用し，あるタスクを実行するように依頼した。それには有利なセットでプレーした場合は全体として勝つように，不利なセットでは全般的に負けるように設定がなされていた。研究者らは，各グループがそれぞれのセットから引き出したカードの数を記録すると同時に，参加者の皮膚体温の変化，ゲームの進行に関する認識，および態度をモニターした。

この研究は興味深い結果をもたらした。たとえば，4セットすべてを経験したが，まだどの2セットが不利なカードかを知る前の時点では，脳に障害のない参加者が不利なセットからカードを引こうかどうかを考える時に高い皮膚伝導反応が示された。彼らは，カードを引こうとしているセットが不利なセットであることを意識的には知らなかった。しかし，彼らが不利なセットからカードを取る前に示した高い皮膚伝導反応は，ゲームに対する彼らの無意識な反応を示していた。前頭葉に障害を持つ患者は，どれが有利なセットでどれが不利なセットかを特定した後でさえ，彼らの皮膚反応には全く違いがなかった。実際，ゲームを続ける中で，彼らはこの事実を無視した。一方で健常者は，ある時点で不利なセットからカードを選ぶことが悪い戦略であると気づいた。彼らは，意識を持って確証することを待たずに，こうした結論に到達した。健常者は，彼らがそれを知覚したか否かに関わりなく，過去の経験から無意識に学んだものを，将来の決定のために利用したのである。

我々はしばしば，意識的な意思決定に基づいて行動しているように思うが，実際には行動の方が意識よりもずっと早い段階で行われている。たとえば，以前に熊が目撃された場所をあなたが歩いていると想像してみよう。突然，あなたは藪の中に黒い物体を見つける。この光景は，扁桃体（特定の感情に関する脳の皮質下の部位）において無意識な反応をすぐに引き起こす。扁桃体の反応は瞬時的な防衛行動の引き金となる。すなわち，あなたは立ちすくんだり，また1歩下がるという行動をとる。この急激で複雑な動きは，脳のいくつかの部位や他の運動システム同時に起動させるが，そうした行動をとったことを我々が認識するのは，それが起こった後である。

人間は海馬と呼ばれる脳の一部にイメージを格納している。熊に関連するイメージは蛇のイメージ（園芸用ホース，ヘビとよく似た木の根など過去に接触した際の鮮明な記憶があれば，危険なヘビに対処するための本能的な反応がとれるが…）とは異なり，突然の遭遇という場合が多い，どう反応すべきか考えている時間などないのである。しばしば，無意識の思考プロセスは，意識的な思考プロセスよりも我々を守ってくれる。我々が意識して到達する結論（「あ

の熊は危険である」）は，すでに我々の無意識の中で起こっているのである。我々のそうした認識は，それまでたいしたこと（森の中，＜今では住宅近く＞を散歩する）をし続けても，大丈夫である（もしくは大丈夫ではない）という内なる声という形式で現れる。その内なる声が，我々が意識的に意思決定を行ったのだという幻想を作り出すのである。

(3) 無意識の心の背後にあるプロセス

意識とは，認識していることを認識することである。複雑な社会において我々が健全に機能するための前提条件である。それは，我々の選択能力に影響を与え，企業が消費者の行動を理解する能力に影響を与える。企業は従来の調査方法を利用することで，消費者の意識的思考に関する情報を比較的容易に獲得することができる。たとえば，アンケート調査上に簡単な選択肢を設定することで，消費者がどのパケージデザインを好むかに関する有益な情報を得ることができる。

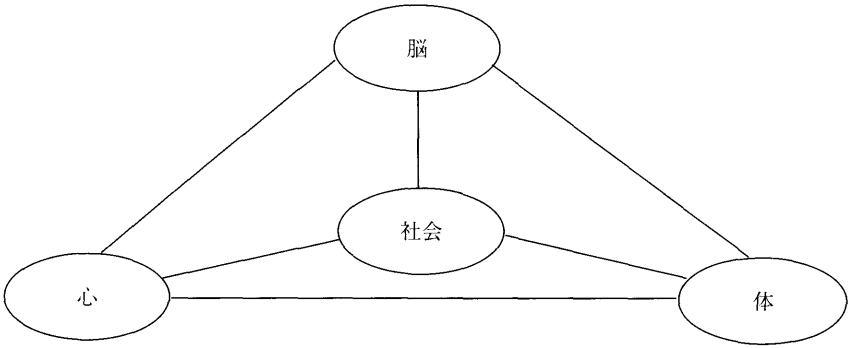
しかし，意識的な思考に基づく調査方法からは，深い知見が得られないことがしばしばある。これは，意識的な思考が，人間の認知のたった約５％にすぎないことを思い出せば，おどろくべきことではない。意識的な心は，無意識的なプロセスが生み出す行動を説明するものである。そして，複数の学問領域の専門家たちが指摘するように，この点はまだ十分に広く理解されていない。たとえば，あるグラフィック・ソフトウェア企業の製品開発チームは，顧客の苦情をより理解するために，新しいソフトウェアに不満を持つユーザー 10 人からなるフォーカス・グループ・インタビューを行った。このチームは，参加者たちが取扱説明書のわかりにくさや，アイコンの紛らわしさへの不満を語るだろうと予想した。その結果，フォーカス・グループでは，取扱説明書とアイコンがトラブルの主な原因であると論議された。この企業はこうした点を改善したが，苦情はわずかに減少するだけにとどまった。後に，この商品と関連商品の広告を作成するにあたり，1対1のデプス・インタビュー調査を行った際に，消費者の不満には重大な別の原因があることが明らかになった。意識的な思考

に基づく意見交換に焦点をあてたグループ・インタビューは，より重大なこの問題を表面化させることに失敗したのだ。

無意識のプロセスは非常に役立つ。実際，熊に似た物体に関する例が示すように，人が時々直感や勘だというものは，実は我々の無意識の心に蓄積された，知恵の凝縮の表れなのである。市場においては，あらゆる関連要素を意識的に処理しなければならない場合に比べて，無意識のプロセスによってより効果的・効率的に購買決定を行うことができる。さらに，多くの無意識的プロセス—たとえば，言語や非言語を獲得し使用する能力—は我々が生まれ持ったものである。

我々は，様々な経験を通じて，無意識の心を構成する多くの要素を習得する。実際，無意識の心の学習スピードは速い。我々は，よい経験や悪い経験を暗黙的な経験則へと昇華させることによって，新しい状況に直面した時に役立てる。そして，意識的に考えることなく，新しい状況に適応し，新しい社会規範を獲得する，また，無意識の心は，能力や他の知識—意識して学ぶが，繰り返し使用することで無意識になる。—を格納する収蔵庫ともなる。こうした無意識の能力には，歩いたり，靴紐を結んだり，外国語で夢を見たりすることから，消費者が契約書にサインする準備ができたと販売員が察知すること，など様々な種類がある。

無意識の心において，先天的に生まれ持った要素と後天的に習得した要素とは相互にさようすることによって，我々の行動を協力に推進する。たとえば，潜在的な危険に対する反応などは，あまりにも早く起こるので，我々はそれ起こった後にのみ，そうした反応について気づくことになる。または，ある考えごとをしていていったんそれに終止符を打ったつもりでいても，気づくとそのことを考え続けている。さらに，数時間前には「舌の先まで出かかっていて」思い出せなかった名前が，突如として思い出される。我々は，その名前を思い出すために意識的な努力を一切しないがために，思い出した瞬間に我々自身驚いてしまう。



□ 顧客と企業の無意識下での相互作用

消費者と企業の思考プロセスの相互作用を表した図表（心－脳―体―社会を統合する新しいパラダイム）を見てもらいたい。

マーケティング担当者は常に意識的にせよ無意識的にせよ消費者について考えていることがわかる。重要な思考は意識・無意識の双方に存在しているからだ。消費者が企業から提供されるものについて考えるときも同様である。マーケテイング担当者の意識的・無意識的な思考は互いに交わり，消費者の意識的・無意識的な思考と交わりあう。このようなマーケティング担当者の思考は消費者の思考の中に存在し，その逆もまた成り立つのである。

次に紹介する2つの例を通じて，マーケテイング担当者と消費者の間の相互作用を見てみよう。1つ目の例は，無意識のコミュニケーションに関する調査である。この調査では，歯科患者が，痛みを伴う典型的な治療を受けた後に，偽物の鎮痛剤（プラシボー）を受け取った。歯科医自身がその鎮痛剤を本物だと信じていた場合だけ，それを服用した患者の痛みは緩和した。歯科医が無意識のうちにとっている振る舞えによって，患者は偽薬の効力を信じていたのである。その半面，歯科医が偽薬であることを知っていて，知らないように振る舞った場合は，患者の痛みは緩和しなかった。偽薬のことを知っている歯科医

がとる無意識の振る舞えのうちに何かが，患者にその薬が偽物であると思わせたのである。患者は意識的に本物の鎮痛剤をもらったと信じながらも，無意識的には非言語的なシグナルを受け取っている。歯科医は無意識的にこうしたシグナルを送っているのである。

2つ目の例はある業界団体の支援で行われた実験調査である。この調査では，営業担当者がある製品に対して持つ自信（その性能に対する自身）が彼らの業績拡大につながることがわかった。このこと自体は驚くことではないが，ここでさらに興味深いのは，実際にその製品が最高の品質ではなくとも，営業担当者の自身が非言語的なさりげない方法で，その真実性を伝え，説得力を大いにたかめるという結果である。それが不自然な方法である場合は，説得力の向上につながった。本物の鎮痛剤を使用していると信じ込んでいた歯科医と同様，自分の製品の品質に心から自身を持っている営業担当者は，顧客を自分に有利な方向に引き寄せることができる。営業担当者が無意識のうちに表現した信念は，顧客に意識的・無意識的に受け止められ，購買につながったのである。

ま と め

企業の現在のマーケティング戦略に，要素をひとつ付け加えることで，確実に競合との差別化が実現でき，顧客ロイヤリティを高め，最終的に売上げをふやすことができるものに「感情」がある。感情はつかみどころがなく非合理的で感傷的な日常の感覚のことではない。顧客を行動に駆り立てる力としての感情である。顧客に商品の購入を促し，購入後も関係を継続してもらえるような感情である。ホールマークカード社では，感情を基盤にして堅実に事業を行ってきた。90年にわたって同社は，人々との絆を育むことによって，信頼を維持し続けている。企業と企業の関係も，そう変わらない，顧客ロイヤルティを獲得するためには，商品やサービスに対する高い満足は不可欠であるが，それだけでは十分でないことが，さまざまな調査により明らかである。

つまり，ロイヤルティを得るためには，満足に加えて何かが必要である。

「エモーショナルマーケティング」とは，企業が顧客を大切にし，配慮している顧客に感じてもらうことによって，ロイヤルティを獲得し，顧客と永続的な関係をつくろうとするものである」エモーショナルマーケティングを理解することで，適切なブランド・アイデンティティを創造し。強化することができる。また，顧客の「経験」を作るうえで感情が果たす割合の大きさを認識できるようになる。

ところで，特定の企業の商品やサービスが，顧客に繰り返し選ばれる要素は何か，また，顧客を最高のセールスマンに変えるものは何か。多くの企業がその答えを見過ごしてきた。その答えは，「優れた価値を顧客に提供する」ことである。マーケターの多くは，価値は単なる価値を超えたものであることに同意している。企業が顧客の価値観を知ることができれば，どうすれば顧客に自らロイヤルティを持ちつづけてもらえるかを理解できる。しかし，ほとんどの企業はそうしようとはしない。なぜだろう。

再度いう，「エモーシィナルマーケティング」とは，顧客との長期的な絆を築くための全社的な取り組みである。この顧客との絆は，企業が顧客を大切にし，気遣っていると顧客に感じてもらえるものでなければならない。そうすれば，顧客は自分からロイヤルティを示してくれるだろう。以下主なるものをあげておいた。

- 広告のような通常のマーケティング手法は，短期的には顧客の感情に影響を及ぼすかもしれない。しかし，エモーションマーケティングは顧客の心を動かし，顧客との絆を一度の購入ではなく，長期的なロイヤルティのレベルに引き上げる。
- ハーバード・ビジネス・スクールの『カスタマー・ロイヤルティの経営』では，企業の成功と成長は，「価値」「顧客ロイヤルティ」「利益」の3つの要素とその連携によって決定されるとしている。
- 顧客の総合的な満足を得るだけではなく，顧客ロイヤルティを獲得することはできない。しかし，顧客の総合的満足は，企業に対する信頼や企業と顧客の付き合いの長さとともに，顧客ロイヤリティを獲得するための出発

点のひとつとなる。「心からの思いやり」は顧客ロイヤリティの決定要因として，その他の要素の2倍もの重要性を示している。

- これからの時代は，商品や価格だけではブランドの競争優位性を保つことはできない。感情が，企業と顧客との間で，交換される価値の大きな割合を占めるようになる。
- すぐれた価値を顧客に提供することは，単に，適切な価格で顧客が必要とするベネフィットを提供するだけのことではない。顧客への完璧な価値提案とは，合理的価値と情緒的価値の両方を押さえたものである。
- エモーション・マーケティングによって，企業は，正しい顧客に対して，正しいタイミングや場所で，正しい情緒的価値やメッセージを提供することが可能になる。

注

1) ジンメル著，石川晃弘・鈴木春男訳「社会文化論」尾高邦雄編『デュルケーム・ジンメル』世界名著58，中央公論社，1980年
2) 生活クラブ生協は東京を中心に13都道府県にまたがる生活協同組合連合であり，組合員数は23万人程度とされている。組合員が生産にも積極的に取り組み，ワーカーズコレクティブという労働者協同組合の展開にも取り組んだ。
3) 上掲『「生活者」とは誰か，中公新書，1996年，233～236頁』
4) 『複雑系としての経済』西山賢一著，NHKブックス，1997年，182頁
5) 『現代社会の理論』見田宗介著，岩波新書，1996年，169～170頁，に掲載されているものに多少解釈をくわえると，人間の欲望と感受の能力の可塑性と自由ということ自体を，根拠とし基軸として方向を転回すると，自然収奪てきではなく，他者収奪でないというような仕方の生存の美学の方向に，欲望と感受の能力を転回することもまた可能なはずである。